

Analisis Implementasi Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia di PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk Berdasarkan Laporan Tahunan dan Laporan Keberlanjutan Periode 2023

Muhammad Ainur Rizky

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Terbuka, Indonesia

Abstrak

Pengelolaan sumber daya manusia yang efektif sangat penting bagi sektor perbankan untuk menghadapi transformasi digital dan persaingan talenta. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi praktik Manajemen Sumber Daya Manusia di Perseroan Terbatas Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur, Terbuka, berdasarkan Laporan Tahunan dan Laporan Keberlanjutan periode 2023. Menggunakan metode analisis isi kualitatif, penelitian ini mengidentifikasi, mendeskripsikan, dan menganalisis berbagai program pengelolaan sumber daya manusia yang dilaporkan secara resmi oleh perusahaan. Temuan menunjukkan bahwa implementasi praktik Manajemen Sumber Daya Manusia di bank tersebut telah terstruktur dan selaras dengan teori modern. Hal ini tercermin dari strategi akuisisi talenta yang adaptif melalui berbagai program rekrutmen, pemanfaatan e-Learning untuk pengembangan kompetensi digital, penerapan manajemen kinerja berbasis Balanced Scorecard yang menyelaraskan target individu dan organisasi, serta kebijakan remunerasi berbasis kompetensi dan program pensiun yang komprehensif. Penelitian menyimpulkan bahwa bank telah berhasil menyeimbangkan efisiensi operasional dengan pengembangan kompetensi dan kesejahteraan karyawan.

Kata Kunci: Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), Banking, Laporan Tahunan, Laporan Keberlanjutan, Praktik MSDM,

Abstract

Effective human resource management is crucial for the banking sector to cope with digital transformation and talent competition. This study aims to analyse the implementation of Human Resource Management practices at Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur, Terbuka, based on its 2023 Annual Report and Sustainability Report. Using qualitative content analysis, this study identifies, describes, and analyses various human resource management programmes officially reported by the company. The findings indicate that the implementation of human resource management practices at the bank is structured and aligned with modern theory. This is reflected in the adaptive talent acquisition strategy through various recruitment programmes, the use of e-Learning for digital competency development, the implementation of Balanced Scorecard-based performance management that aligns individual and organisational targets, as well as competency-based remuneration policies and comprehensive pension programmes. The study concludes that the bank has successfully balanced operational efficiency with competency development and employee welfare.

Keywords: Human Resource Management (HRM), Banking, Annual Report, Sustainability Report, HRM Practices.

Korespondensi:

Muhammad Ainur Rizky
(048398659@ecampus.ut.ac.id)

Submit: 3 Januari 2026

Revisi: 24 Maret 2026

Diterima: 1 April 2026

Terbit: 21 April 2026



1. Pendahuluan

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan modal strategis yang menentukan keberlangsungan dan keunggulan kompetitif organisasi, termasuk di sektor perbankan. Karyawan dituntut tidak hanya memiliki keterampilan teknis (*hard skills*), tetapi juga kemampuan interpersonal (*soft skills*) untuk memberikan layanan prima dan menjaga kepercayaan nasabah. Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang efektif menjadi faktor kunci dalam meningkatkan produktivitas serta mencegah terhambatnya kegiatan operasional (Ainiyah, 2025). Oleh karena itu, pengelolaan human capital menjadi prioritas utama bagi institusi keuangan yang beroperasi dalam lingkungan pasar yang semakin kompetitif.

Secara fungsional, MSDM berfokus pada aktivitas pengelolaan tenaga kerja agar dapat berkontribusi secara produktif dalam mencapai tujuan organisasi (Iswanto, 2023). Praktik-praktik utama dalam MSDM meliputi perencanaan kebutuhan SDM, rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, manajemen kinerja, serta pemberian kompensasi (Siagian, 2023). Pelatihan dan pengembangan merupakan upaya peningkatan kualitas kompetensi karyawan, sedangkan manajemen kinerja dan kompensasi memastikan adanya umpan balik dan penghargaan yang sepadan terhadap kontribusi karyawan (Handayani, 2025). Dengan demikian, praktik MSDM tidak hanya berperan dalam memenuhi kebutuhan organisasi, tetapi juga dalam meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja karyawan (Wijonarko et al., 2025).

Sebagai Bank Pembangunan Daerah (BPD) yang memiliki mandat mendorong pertumbuhan ekonomi regional, PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk (Bank Jatim) menghadapi tantangan dalam penguatan SDM di tengah transformasi digital perbankan. Perbankan daerah pada umumnya menghadapi isu kesenjangan kompetensi digital, kebutuhan regenerasi tenaga kerja, serta persaingan dalam menarik talenta muda yang cenderung memilih bank nasional atau lembaga keuangan berbasis teknologi (Putra et al., 2023). Situasi ini menuntut Bank Jatim untuk memiliki strategi MSDM yang tidak hanya menjaga stabilitas operasional, tetapi juga memastikan adaptasi terhadap perubahan teknologi dan kebutuhan pasar.

Implementasi strategi tersebut terdokumentasi dalam laporan resmi perusahaan. Laporan Tahunan (*Annual Report*) mencerminkan kinerja keuangan dan operasional, sedangkan Laporan Keberlanjutan (*Sustainability Report*) berfungsi mengkomunikasikan kinerja sosial, lingkungan, dan tata kelola, termasuk aspek pengelolaan karyawan (Limarwati et al., 2024). Analisis terhadap aspek sosial dalam laporan keberlanjutan menjadi penting untuk menilai sejauh mana kebijakan MSDM telah dirancang, dilaksanakan, dan dievaluasi secara akuntabel.

Penelitian terdahulu oleh Lalon & Naher (2020) memanfaatkan laporan tahunan dalam konteks manajemen likuiditas, sedangkan Lubis & Adrianto (2024) meneliti praktik MSDM melalui wawancara kualitatif. Namun, belum ada penelitian yang secara spesifik mengkaji bagaimana praktik MSDM Bank Jatim diartikulasikan dalam dokumen pelaporan resmi. Oleh karena itu, penelitian ini mengisi kesenjangan tersebut melalui studi kepustakaan yang menganalisis Laporan Tahunan dan Laporan Keberlanjutan 2023 untuk mengevaluasi transparansi, akuntabilitas, serta konsistensi strategi MSDM yang dikomunikasikan oleh manajemen puncak.

Dengan demikian, penelitian ini bertujuan untuk: (1) Mengidentifikasi praktik MSDM yang diimplementasikan Bank Jatim berdasarkan Laporan Tahunan dan Laporan Keberlanjutan 2023; (2) Mendeskripsikan program dan kebijakan utama pengelolaan SDM yang dilaporkan; dan (3) Menganalisis capaian serta evaluasi implementasi praktik MSDM selama tahun 2023.

2. Metode

Penelitian ini menggunakan laporan tahunan (*Annual Report*) dan laporan keberlanjutan (*Sustainability Report*) PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur, Tbk sebagai sumber utama data. Laporan Tahunan dipilih karena menyajikan strategi dan tinjauan kinerja bisnis secara umum, sementara Laporan Keberlanjutan dipilih karena menyajikan data aspek sosial dan ketenagakerjaan secara lebih rinci sesuai standar pelaporan, seperti *OJK* dan *GRI*. Kombinasi kedua laporan tersebut memungkinkan penelitian ini mendapatkan gambaran yang holistik mengenai praktik Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah metode penelitian perpustakaan (*library research*), yaitu teknik pengumpulan data sekunder dengan mengandalkan data yang telah tersedia, termasuk literatur, buku, jurnal ilmiah, dan dokumen organisasi, tanpa perlu mengambil data secara langsung dari lapangan (Pringgar & Sujatmiko, 2020).

Jenis penelitian ini menggunakan metode deskriptif untuk menyelidiki PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur, Tbk. Penelitian deskriptif berkonsentrasi pada menjelaskan fenomena atau karakteristik populasi yang diteliti (Aslichati et al., 2025). Oleh karena itu, fokus utama metode ini adalah memberikan penjelasan tentang objek penelitian.

Jenis penelitian ini adalah deskriptif, yang berfokus pada penjelasan fenomena atau karakteristik populasi yang diteliti (Aslichati et al., 2025). Indikator operasional penelitian ditetapkan untuk menganalisis data dari Laporan Tahunan dan Laporan Keberlanjutan 2023, meliputi

1. perencanaan SDM yang dilihat dari strategi talent management, komposisi karyawan, dan *workforce planning*.

2. rekrutmen dan seleksi dilihat dari kebijakan rekrutmen, employer branding, dan data rekrutmen baru.
3. pelatihan dan pengembangan dilihat dari kebijakan pelatihan, jam pelatihan, jenis pelatihan, dan program pengembangan karir.
4. manajemen kinerja yang dilihat dari sistem penilaian kinerja/*KPI*, persentase karyawan yang ditinjau, dan mekanisme umpan balik
5. kompensasi dan tunjangan dilihat dari filosofi remunerasi, struktur kompensasi, dan tunjangan non-finansial.

Penelitian ini menggunakan teknik Analisis Isi Kualitatif (*Qualitative Content Analysis*). Proses analisis data mengacu pada model Miles & Huberman yang terdiri dari tiga alur: reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan (Sugiyono, 2020).

1. Reduksi Data
Proses memilah, memfokuskan, dan melakukan coding atau pengkodean data dari Laporan Tahunan dan Keberlanjutan 2023 yang relevan dengan indikator penelitian.
2. Penyajian Data
Data disajikan secara deskriptif naratif. Data yang diperoleh dari kedua sumber tersebut akan digabungkan untuk menyajikan satu gambaran utuh mengenai implementasi setiap praktik MSDM dan didukung oleh kutipan-kutipan langsung dari kedua laporan.
3. Penarikan Kesimpulan
Dari data yang telah disajikan, peneliti akan menarik kesimpulan untuk menjawab rumusan masalah berupa rangkuman tafsiran dari temuan-temuan yang telah dianalisis.

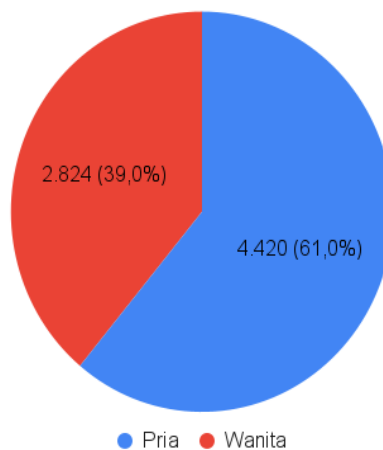
3. Hasil dan Pembahasan

Komposisi Karyawan

Sesuai dengan indikator penelitian untuk perencanaan SDM, analisis implementasi MSDM diawali dengan memetakan komposisi karyawan. Laporan perusahaan tahun 2023 menunjukkan profil demografis karyawan Bank Jatim secara terperinci sebagai berikut:

Berdasarkan Jenis Kelamin (*gender*)

Hingga tahun 2023, Bank JATIM memiliki 7.244 karyawan, dengan 4.420 pria, atau 61,0%, dan 2.824 wanita, atau 39,0%.

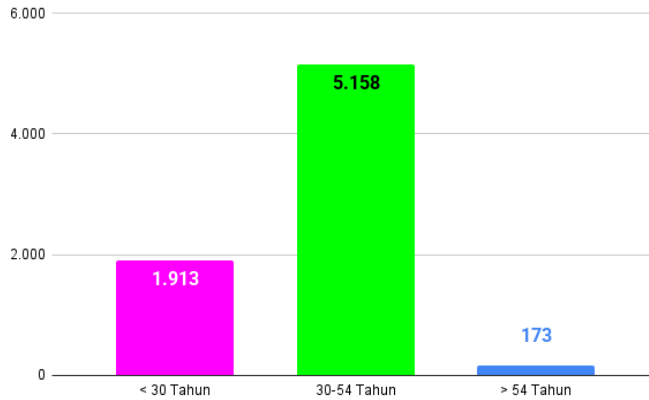


Gambar 1. Chart berdasarkan *gender*

Sumber: Data sekunder diolah, 2025.

Berdasarkan Usia

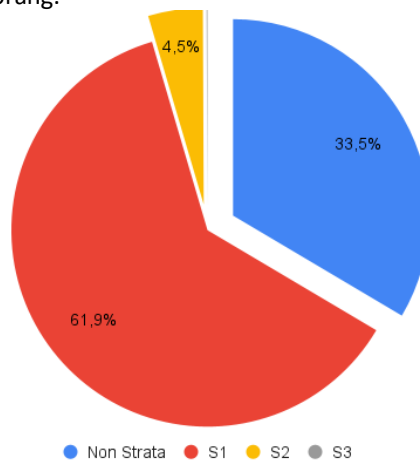
Dilihat berdasarkan komposisi usia karyawan ialah jumlah usia dibawah 30 tahun sebanyak 1.913 orang karyawan, di rentan umur 30 sampai 54 tahun sebanyak 5.158 orang karyawan, dan diatas umur 54 tahun sebanyak 173 orang karyawan.



Gambar 2. Chart berdasarkan usia
 Sumber: Data sekunder diolah, 2025.

Berdasarkan Pendidikan

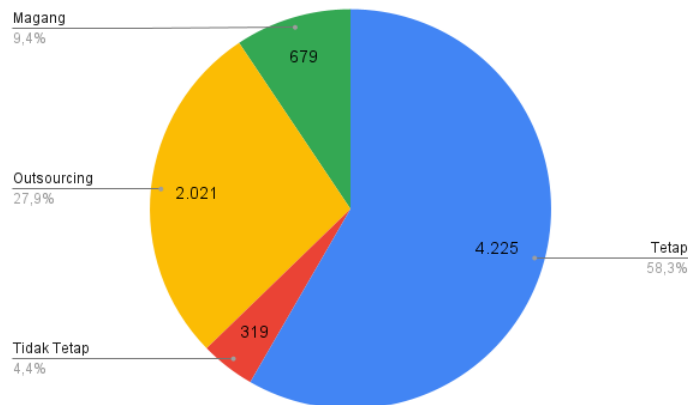
Bank JATIM memiliki karyawan dari semua jenjang pendidikan, mulai dari Nonsastra sampai pendidikan S3, Mulai dari yang terbesar yaitu pendidikan S1 dengan jumlah 4.486 orang, yang kedua adalah dari pendidikan *Nonsastra* dengan jumlah 2.427 orang, ketiga ialah pendidikan S2 dengan jumlah 326 orang, dan disusul dengan pendidikan S3 dengan jumlah hanya 5 orang.



Gambar 3. Chart berdasarkan jenis pendidikan
 Sumber: Data sekunder diolah, 2025.

Berdasarkan Status Kepegawaian

dari data status kepegawaian, karyawan Bank Jatim mempunyai 4 status yaitu status karyawan tetap dengan jumlah 4.225 (58.3%), karyawan tidak tetap dengan jumlah 319 (4.4%), 2.021 (27.9%) orang dengan status karyawan tidak tetap (*Outsourcing*) dan 679 (9.4%) dengan status sebagai karyawan magang (*internship*).



Gambar 4. Chart berdasarkan gender
 Sumber: Data sekunder diolah, 2025.

Penerapan Pengelolaan Manajemen Sumber Daya Manusia

Setelah memaparkan profil dan komposisi demografis karyawan, analisis selanjutnya berfokus pada implementasi faktual dari praktik-praktik pengelolaan sumber daya manusia di Bank Jatim.

Rekrutmen

Bank Jatim menerapkan dua sumber utama dalam proses rekrutmennya, yakni sumber internal dan eksternal. Sumber internal mencakup individu yang telah bekerja di lingkungan Bank Jatim, baik sebagai pegawai tetap, tenaga alih daya, maupun peserta magang. Sementara itu, sumber eksternal terdiri atas pelamar yang berasal dari luar institusi dan belum pernah bekerja di bank tersebut. Strategi ini memungkinkan Bank Jatim memperoleh calon tenaga kerja dengan berbagai latar belakang dan pengalaman yang beragam, sehingga dapat memperkaya kompetensi organisasi secara keseluruhan.

Dalam upaya menjaring calon pegawai yang berkualitas, Bank Jatim menyelenggarakan beberapa jenis program rekrutmen. Program tersebut meliputi Rekrutmen Pekerja Reguler, Rekrutmen Pekerja Berpengalaman (*Pro Hire/Multi Level Entry*), Program Alih Jalur (*Crash Program*), *Officer Development Program (ODP)*, serta Rekrutmen Pekerja Disabilitas. Masing-masing program dirancang untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja pada posisi dan jenjang tertentu, baik bagi lulusan baru maupun profesional berpengalaman, dengan tetap memperhatikan prinsip kesetaraan kesempatan kerja.

Untuk pelaksanaan proses rekrutmen di Bank Jatim dapat dilakukan secara mandiri oleh pihak bank atau melalui kerja sama dengan lembaga konsultan sumber daya manusia, jasa pencari kerja (*headhunter*), maupun platform penyedia tenaga kerja, baik secara daring maupun luring. Dalam tahap seleksi, Bank Jatim menerapkan metode *multiple hurdle model* atau sistem gugur, di mana setiap kandidat harus melewati serangkaian tahapan evaluasi untuk memastikan hanya pelamar yang benar-benar memenuhi kualifikasi yang akan lolos ke tahap berikutnya. Pendekatan ini menjamin proses rekrutmen yang objektif, transparan, dan berbasis kompetensi.

Penilaian Kinerja

Untuk menjamin bahwa setiap karyawan dapat memberikan kontribusi secara maksimal terhadap pencapaian kinerja organisasi, Bank menerapkan sistem manajemen kinerja yang bersifat terpadu dan sistematis. Melalui pendekatan ini, sasaran strategis perusahaan dijabarkan secara bertahap dari tingkat korporasi ke unit kerja, hingga mencapai level individu. Pendekatan tersebut bertujuan agar pencapaian kinerja di tingkat personal dapat selaras dan mendukung tujuan keseluruhan organisasi.

Dalam penerapannya, Bank mengadopsi metode *Balanced Scorecard* sebagai kerangka kerja utama dalam sistem manajemen kinerja. Untuk melakukan penilaian terhadap kinerja individu, digunakan Aplikasi *KPI Scorecard* yang berfungsi sebagai alat bantu dalam proses pemantauan, pengukuran, serta pelaporan capaian *Key Performance Indicator (KPI)* setiap pegawai. Dengan sistem ini, proses evaluasi menjadi lebih transparan, terukur, dan berorientasi pada peningkatan produktivitas serta pencapaian target strategis perusahaan.

Pelatihan dan Pengembangan

Dalam upaya meningkatkan kompetensi sumber daya manusia (*human capital*) di Bank Jatim, Divisi Human Capital telah menetapkan pedoman melalui Prosedur Standar Operasi (PSO) yang mengatur kegiatan pendidikan dan pelatihan. Ketentuan tersebut mencakup berbagai jenis program pelatihan, seperti pelatihan publik (*public training*), pelatihan internal (*in-house training*), program *non-degree* di luar negeri, pelaksanaan sertifikasi profesional, serta program pemeliharaan sertifikasi profesi. Seluruh kegiatan pelatihan ini dilaksanakan secara daring melalui sistem *e-Learning* yang dirancang agar mudah diakses secara fleksibel, baik dari segi lokasi maupun waktu, sehingga mendukung peningkatan kompetensi pegawai secara berkelanjutan dan efisien.

Remunerasi

Bank Jatim menggunakan Sistem Grading sebagai bagian dari Sistem Remunerasi Berbasis Kompetensi. Sistem ini membagi kompensasi berdasarkan tingkat grading jabatan berdasarkan beban tugas dan tanggung jawab yang terkait dengan jabatan tersebut. Tingkat grading jabatan ditetapkan melalui evaluasi jabatan, yang dilakukan berdasarkan profil jabatan, yang terdiri dari persyaratan dan deskripsi jabatan.

Pihak eksternal dipekerjakan oleh Divisi Human Capital untuk menentukan tingkat pekerjaan. Ini memungkinkan mereka untuk bekerja secara mandiri. Penghargaan berdasarkan kompetensi harus seimbang antara kompensasi yang diberikan dan hasil, yaitu kinerja pekerja, termasuk kinerja berkelanjutan. Remunerasi berbasis kompetensi harus mempertimbangkan tiga hal; individu, posisi, dan kinerja.

Selain itu, para pegawai juga menerima berbagai manfaat seperti tunjangan bulanan, tunjangan cuti, tunjangan transportasi, tunjangan struktural, tunjangan hari raya, dan dana pensiun dan asuransi kesehatan pensiun, untuk pegawai tidak tetap hanya mendapatkan tunjangan bulanan, dan tunjangan hari raya, dan untuk dewan direksi dan komisaris mendapatkan tambahan seperti tunjangan perumahan, tunjangan komunikasi, honorarium, dan tantiem.

Program Pensiun

Bank Jatim menerapkan kebijakan yang mewajibkan seluruh pegawainya untuk berpartisipasi dalam program pensiun, baik yang bersifat wajib berdasarkan ketentuan perundang-undangan maupun yang diselenggarakan secara internal melalui Dana Pensiun Pegawai. Kebijakan ini bertujuan untuk memberikan jaminan kesejahteraan bagi karyawan setelah memasuki masa purnabakti, serta menciptakan kepastian finansial yang berkelanjutan bagi seluruh pegawai. Secara umum, terdapat tiga jenis program pensiun yang diimplementasikan oleh Bank Jatim, yaitu:

1. Jaminan Pensiun dari Badan Penyelenggara (BP) Jamsostek
Seluruh karyawan Bank Jatim diwajibkan menjadi peserta aktif dalam program-program yang diselenggarakan oleh BP Jamsostek. Program tersebut meliputi Jaminan Hari Tua (JHT), Jaminan Kematian (JKM), Jaminan Kecelakaan Kerja (JKK), serta Jaminan Pensiun (JP). Untuk program JP, struktur iuran ditetapkan sebesar 3% dari gaji pokok, dengan proporsi 2% ditanggung oleh perusahaan dan 1% oleh pegawai. Ketentuan ini menunjukkan adanya tanggung jawab bersama antara pemberi kerja dan karyawan dalam menjamin kesejahteraan di masa pensiun.
2. Program Pensiun Manfaat Pasti (PPMP)
Program ini dikelola oleh Dana Pensiun Pegawai Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur dan diperuntukkan bagi karyawan yang telah diangkat sebagai pegawai tetap sebelum tanggal 25 Agustus 2012. Melalui skema ini, setiap pegawai berhak memperoleh manfaat pensiun berdasarkan formula tertentu yang memperhitungkan masa kerja dan penghasilan dasar pensiun (PhDP). Besaran iuran ditetapkan sebesar 5% dari PhDP untuk pegawai, sementara perusahaan berkewajiban menanggung kontribusi sebesar 21,70%. Program ini memberikan jaminan manfaat pasti bagi peserta, sehingga risiko investasi ditanggung oleh pemberi kerja.
3. Program Pensiun Iuran Pasti (PPIP)
Selain dua program sebelumnya, Bank Jatim juga menyediakan alternatif program pensiun yang dikelola oleh Dana Pensiun Lembaga Keuangan (DPLK) BRI. Dalam skema ini, setiap pegawai memiliki kesempatan untuk berpartisipasi secara sukarela, dengan iuran yang sebagian besar ditanggung oleh pemberi kerja sebesar 10% dari gaji pokok atau pangkat karyawan. Berbeda dengan PPMP, manfaat yang diterima peserta dalam PPIP bergantung pada jumlah akumulasi iuran serta hasil pengembangannya, sehingga memberikan fleksibilitas dalam pengelolaan dana pensiun sesuai preferensi individu.

Pembahasan

Hasil analisis menunjukkan bahwa implementasi praktik Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) di Bank Jatim telah terstruktur dan selaras dengan teori MSDM modern. Dari sisi komposisi karyawan, struktur demografis yang didominasi oleh usia produktif menunjukkan kesiapan organisasi dalam mendukung produktivitas dan stabilitas operasional. Namun demikian, perusahaan perlu mempersiapkan program regenerasi SDM secara berkelanjutan untuk mengantisipasi transisi tenaga kerja dalam beberapa tahun mendatang.

Pada aspek rekrutmen, penerapan berbagai jalur penerimaan seperti *ODP* dan *Pro Hire* mencerminkan strategi *talent acquisition* yang adaptif terhadap dinamika pasar tenaga kerja (Putra & Susilowati, 2023). Strategi ini komprehensif, mencakup sumber internal seperti Program Alih Jalur dan eksternal, serta program khusus seperti Rekrutmen Pekerja Disabilitas, yang menunjukkan komitmen pada aspek sosial dan kepatuhan regulasi. Model *multiple hurdle* yang digunakan juga memperlihatkan adanya kontrol kualitas yang ketat agar karyawan yang direkrut sesuai dengan kebutuhan kompetensi organisasi.

Program pelatihan dan pengembangan yang berfokus pada *e-Learning* merupakan langkah strategis menghadapi transformasi digital perbankan. Hal ini sangat relevan mengingat profil pendidikan karyawan, di mana masih terdapat porsi signifikan tenaga kerja *Non-Strata* (33,5%) yang perlu di-upskill agar selaras dengan tuntutan digital. Inovasi ini menjawab isu kesenjangan kompetensi digital sebagaimana diuraikan pada bagian pendahuluan, sekaligus memperluas akses pembelajaran bagi seluruh karyawan tanpa batasan lokasi dan waktu. Namun, untuk memastikan efektivitasnya, evaluasi hasil pelatihan perlu dilakukan secara periodik melalui umpan balik dan pengukuran peningkatan kompetensi.

Dalam manajemen kinerja, penggunaan metode *Balanced Scorecard* memperlihatkan upaya Bank Jatim untuk memastikan keselarasan antara tujuan organisasi dan kontribusi individu. Pemanfaatan Aplikasi *KPI Scorecard* secara spesifik menunjukkan adanya digitalisasi dalam proses MSDM itu sendiri tidak hanya pada produk perbankan yang memfasilitasi monitoring dan reporting secara efisien. Integrasi KPI individu dengan target perusahaan menunjukkan penerapan prinsip *performance alignment*. Hal ini sekaligus menjadi bentuk akuntabilitas yang transparan dan mendukung budaya kerja berbasis hasil (Fadhillah, 2025).

Kebijakan remunerasi dan program pensiun memperlihatkan perhatian perusahaan terhadap kesejahteraan karyawan jangka panjang. Namun, perlu dicermati lebih dalam mengenai kebijakan ini. Meskipun Sistem Grading berbasis kompetensi menciptakan landasan yang adil, data menunjukkan adanya perbedaan

signifikan dalam paket tunjangan. Laporan menyebutkan bahwa pegawai tidak tetap hanya mendapatkan tunjangan bulanan dan tunjangan hari raya. Ini kontras dengan karyawan tetap yang mendapatkan manfaat komprehensif termasuk tunjangan cuti, transportasi, struktural, dan akses ke berbagai program pensiun. Kesenjangan ini, ditambah dengan besarnya jumlah karyawan *outsourcing*, berpotensi menciptakan tantangan dalam hal motivasi, kesetaraan internal (*internal equity*), dan loyalitas jangka panjang di luar kelompok karyawan tetap.

Meski demikian, bagi karyawan tetap, program pensiun yang beragam (BP Jamsostek, PPMP, dan PPIP) juga memperlihatkan komitmen Bank Jatim dalam memberikan jaminan finansial bagi pegawai setelah masa kerja berakhir. Sistem berbasis kompetensi memastikan kompensasi diberikan secara adil sesuai kinerja dan tanggung jawab jabatan, yang pada akhirnya berkontribusi terhadap meningkatnya loyalitas dan *employee retention*.

Secara keseluruhan, penerapan praktik MSDM di Bank Jatim menunjukkan keseimbangan antara efisiensi operasional, pengembangan kompetensi SDM, dan kesejahteraan karyawan. Meski demikian, perusahaan perlu memperkuat strategi regenerasi, evaluasi efektivitas pelatihan digital, serta peningkatan transparansi karier untuk menghadapi tantangan SDM di era transformasi digital perbankan. Selain itu, pengelolaan kesenjangan manfaat antara karyawan tetap dan non-tetap menjadi krusial untuk menjaga stabilitas dan motivasi tenaga kerja secara menyeluruh.

4. Kesimpulan

Berdasarkan analisis Laporan Tahunan dan Laporan Keberlanjutan 2023, dapat disimpulkan bahwa implementasi praktik Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) di PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk telah terstruktur dan selaras dengan teori MSDM modern. Hal ini tercermin dari strategi akuisisi talenta yang adaptif melalui berbagai program rekrutmen, pemanfaatan *e-Learning* untuk mendukung transformasi digital, serta penerapan manajemen kinerja berbasis *Balanced Scorecard* yang menyelaraskan target individu dengan tujuan perusahaan. Kebijakan remunerasi berbasis kompetensi dan program pensiun yang komprehensif menunjukkan adanya keseimbangan antara pencapaian efisiensi operasional, pengembangan kompetensi SDM, dan pemeliharaan kesejahteraan karyawan.

Penelitian juga memiliki keterbatasan utama karena merupakan studi deskriptif yang hanya berfokus pada analisis isi kualitatif terhadap data sekunder berupa Laporan Tahunan dan Laporan Keberlanjutan 2023. Akibatnya, temuan penelitian terbatas pada apa yang didokumentasikan secara resmi oleh perusahaan dan tidak menangkap implementasi faktual atau persepsi karyawan di lapangan. Berdasarkan temuan tersebut, disarankan agar Bank Jatim memperkuat strategi regenerasi SDM untuk mengantisipasi transisi tenaga kerja, serta melakukan evaluasi periodik terhadap efektivitas program pelatihan digital dan meningkatkan transparansi jenjang karier. Dan bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk melengkapi temuan ini dengan menggunakan metode penelitian lapangan, seperti wawancara atau survei, guna mendapatkan pemahaman yang lebih mendalam mengenai implementasi dan dampak praktik MSDM secara langsung.

Daftar Pustaka

- Ainiyah, N., Kurniawan, R., Irfandi, A. S., Trihantoyo, S., & Sholeh, M. (2025). Peran Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Produktivitas Organisasi. *Jurnal Bisnis Mahasiswa*, 5(3), 1296–1310. <https://doi.org/10.60036/jbm.619>
- Aslichati, L., Prasetyo, B., & Irawan, P. (2025). *Metode Penelitian Sosial* (2nd ed.). Universitas Terbuka.
- Fadhillah, A. A., Firlana, H., & Astuti, R. K. (2025). Sistem Penilaian Kinerja dan Efektivitasnya di Lembaga Pemerintah Indonesia. *J-CEKI : Jurnal Cendekia Ilmiah*, 4(6), 2230–2238. <https://doi.org/10.56799/jceki.v4i6.11558>
- Handayani, V. D. (2025, May 19). *Umpan Balik Adalah Kunci Pengembangan Kinerja dan Budaya Karyawan* -. PPM Manajemen - Solusi Manajemen Terintegrasi. <https://www.ppm-manajemen.ac.id/umpan-balik-adalah-kunci-pengembangan-kinerja-dan-budaya-karyawan/>
- Iswanto, Y. (2023). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (3rd ed.). Universitas Terbuka.
- Lalon, R. M., & Naher, N. (2020). An Empirical Analysis on Liquidity Management of Commercial Banks in Bangladesh: A Comparative Study Between State-Owned and Private Commercial Banks. *Journal of Economics and Business*, 3(1). <https://doi.org/10.31014/aior.1992.03.01.199>
- Limarwati, D., Alfiyani, Y. S. R., & Firmansyah, A. (2024). Laporan Keberlanjutan: Manfaat Dan Perkembangan Standar. *Jurnalku*, 4(1), 101–112. <https://doi.org/10.54957/jurnalku.v4i1.635>
- Lubis, D. S. W., & Adrianto. (2024). Penerapan Praktek Manajemen Sumber Daya Manusia Dan Hubungannya Dengan Kinerja Karyawan Pada PT. Indofood Sukses Makmur Tbk. *Jurnal Seminar Nasional Sosial Humaniora & Teknologi 2024*, 2(1), 259–262.

- Pringgar, R. F., & Sujatmiko, B. (2020). PENELITIAN KEPUSTAKAAN (LIBRARY RESEARCH) MODUL PEMBELAJARAN BERBASIS AUGMENTED REALITY PADA PEMBELAJARAN SISWA. *IT-Edu : Jurnal Information Technology and Education*, 05(01).
- Putra, F. R. H., Putra, F. I. F. S., & Koerniawan, I. (2023). PENGARUH REKRUTMEN, PELATIHAN, DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA CV. SUMBER BARU. *E-Bisnis : Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis*, 16(2), 310–322. <https://doi.org/10.51903/e-bisnis.v16i2.1252>
- Putra, R. S., & Susilowati, C. (2023). IMPLEMENTASI STRATEGI TALENT ACQUISITIONS. *Jurnal Kewirausahaan Dan Inovasi*, 2(4), 1185–1194. <https://doi.org/10.21776/jki.2023.02.4.20>
- Rahmawani, R., & Syahrial, H. (2021). Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Terbatas Sinarmas Medan Sumatera Utara. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis (JIMBI)*, 2(1), 27–40. <https://doi.org/10.31289/jimbi.v2i1.462>
- SIAGIAN, S. (2023). *MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA (MSDM)* (1st ed.). Yayasan Drestanta Pelita Indonesia.
- Sugiyono. (2020). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D* (2nd ed.). Alfabeta.
- Wijonarko, G., Wirapraja, A., & Kurniawan, M. I. (2025). Implementasi Sistem Informasi Sumber Daya Manusia Menggunakan Orangehrm - Studi Kasus di Salah Satu Toko Gadget Surabaya. *Jurnal Manajerial*, 12(03), 526–545. <https://doi.org/10.30587/jurnalmanajerial.v12i03.10326>